



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Fem vigtige kompetencer i det globale arbejdsliv

Når komplekse samarbejdsformer kræver medarbejderes fortsatte kompetenceudvikling

Hansen, Line Skov

Published in:
reflexen

Publication date:
2012

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Hansen, L. S. (2012). Fem vigtige kompetencer i det globale arbejdsliv: Når komplekse samarbejdsformer kræver medarbejderes fortsatte kompetenceudvikling. *reflexen*, 7(1), 11-18.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Fem vigtige kompetencer i det globale arbejdsliv

- når komplekse samarbejdsformer kræver medarbejderes fortsatte kompetenceudvikling

Line Skov Hansen

Stud. mag. i Læring og Forandringsprocesser
Institut for Læring og filosofi
Aalborg Universitet.

Abstract

Med udgangspunkt i en undersøgelse foretaget i en mellemstor virksomhed vil jeg i denne artikel se på den kompleksitet i samarbejdsformer, som globaliseringen har medført for virksomheden og på de krav, dette stiller til den enkelte medarbejder. Afslutningsvis vil jeg i artiklen komme ind på fem kompetencer, som bliver vigtige nøgler i arbejdslivet. Disse er interkulturel-, social-, lærings-, selvledelses- og digital kompetence.

”In house”

Denne artikel baserer sig på deltagende observationer, samtaler og interviews med både medarbejdere og ledelse, foretaget under et todages besøg på en mellemstor virksomhed. Jeg har i min metodiske tilgang været inspireret af etnografisk feltforskning og, har ligesom en antropolog, været i felten og i samspil med dem jeg observerer. Jeg har under besøget løbende noteret observationer og samtaler i min logbog, samt optaget interviews med diktafon. Hensigten med dette har været at fastholde det sagte, mine oplevelser og indtryk. Citater fra min empiri vil løbende igennem artiklen blive inddraget, med henblik på at underbygge og eksemplificere mine teser og budskaber.

For virksomheden, som jeg besøger, spiller globaliseringen en væsentlig rolle i den udvikling, virksomheden de sidste ti år har gennemgået. Denne globalisering har radikalt ændret måden at drive virksomhed på og stiller helt nye krav om kompetencer til både ledere og medarbejdere. Globalisering er i den forbindelse ikke blot en økonomisk proces, men i høj grad også en udveksling mellem kulturer og en øget kompleksitet i samarbejdsformer, der udstrækkes på tværs af tid og rum.

Allerede i receptionen, der er det første, man skal igennem, når man skal ind i ingeniørvirksomheden, får man en fornemmelse af, at der er tale om en virksomhed med et internationalt islæt. Bag receptionisten hænger fire ure, der viser tiden i forskellige dele af verden, en tavle fortæller her, hvem af medarbejderne der er ude at rejse, og hvem der er hjemme. På væggen ind til et mødelokale hænger en plakat fra DFDS transport med billeder af norden, og på en reol bagved receptionisten står Thailandske vaser. Som besøgende udstyres vi med skilte, der fortæller, at vi er *”visitors”*.

Sådan har det ikke altid været for den lille virksomhed med godt 58 ansatte *”in house”*, hvilket for medarbejderne er det begreb, der bruges, når der skal refereres til adressen i Danmark. Virksomheden er et godt billede på den udvikling, som resten af det omkringliggende danske

samfund har gennemgået, og som kan beskrives med udviklingen fra et traditionelt industrisamfund til et videnssamfund.

Denne udvikling kan mere konkret beskrives ud fra den ændring i industrisamfundets produktionsformer, som er sket med overgangen til videnssamfundet. Hvor industrisamfundets virksomheder primært var kendetegnet ved samlebandsproduktion, hvor råvarer blev forarbejdet til industriprodukter, så kan de virksomheder, der i dag er med til at præge samfundsøkonomien, i høj grad karakteriseres som videns- og servicevirksomheder, hvor nye produkter er resultatet af nye vidensområder og nye problemstillinger, og hvor udviklingsprocesser foregår ad hoc projektorienteret i en åben, transparent organisation, der i høj grad baserer sig på de globaliserede digitale netværker. I denne organisationsform er vidensdeling og samarbejde mellem medarbejdere central (Qvortrup 2004).

Denne udvikling kan også anskues ud fra den globalisering, som den teknologiske udvikling muliggør. Med hurtigere og bedre kommunikation over korte så vel som lange afstande er det i dag blevet muligt for virksomheder at se sig om efter nye markeder med henblik på billig produktion såvel som nye kunder. Globalisering er i den forbindelse ikke blot en økonomisk proces, men i høj grad også en udveksling mellem kulturer og en øget kompleksitet i samarbejdsformer, der udstrækkes på tværs af tid og rum (Giddens 1994).

For medarbejderne *"in house"* betyder denne udvikling nye måder at skulle organisere sig på, hvor arbejdsopgaver er projektbaserede, og hvor dele af samarbejdet omkring dem ofte er splittet op i tid og rum, på tværs af kulturer, landegrænser og faggrupper. Dette stiller nye og anderledes krav til disse medarbejdere og kræver en høj grad af evner til omstilling, kommunikation, samarbejde og et multikulturelt *"mindset"*.

En virksomhed i udvikling

For virksomheden startede denne udvikling i en kælder for godt 30 år siden. Her boede virksomhedens grundlægger, en kemi-ingeniør, der havde en god idé. Ideen tog form og det udviklede sig til en lille virksomhed, hvis mål de første mange år var produktion og salg. I dag er en kælder ikke længere stor nok til at huse virksomhedens aktiviteter og medarbejdere. Tiden har på mange måder været med virksomheden. At anvende produkter som dem virksomheden producerer, er i en del lande gået fra at være et økonomisk incitament til at være et miljømæssigt krav. Virksomheden er i dag en del af en stor udenlandsk koncern med 300 selskaber spredt ud over kloden. Virksomheden har både datterselskaber og et joint venture-selskab fordelt rundt om på forskellige kontinenter. I dag lever virksomheden i stigende grad af at levere varer og serviceydelser af høj kvalitet og med et højt indhold af viden til et voksende internationalt marked. Produktionen er ligeledes splittet op i delprocesser, der ofte er placeret rundt om på kloden, dér hvor det er mest rentabelt, f.eks. er der til datterselskabet i asien også knyttet en produktion.

Adressen som jeg besøger, er virksomhedens knudepunkt, herfra ledes de mange forskellige projekter, samarbejdsrelationer og markeder. De 58 medarbejdere her karakteriseres som sagt dette hovedsæde som *"in house"*, og selv om adressen er dansk, bærer også medarbejderstaben et internationalt præg. Her arbejder folk med forskellige nationaliteter, og derfor er det primære arbejdsprog engelsk, hvilket jeg tydeligt hører under mit besøg fra de forskellige kontorer, mødelokaler og i kantinen, hvor alle samles til den daglige frokost. I *"in house"* er der også jævnligt besøgende fra udlandet. Ofte er det medarbejdere eller samarbejdspartnere fra datterselskaberne, der kommer for at blive opdateret eller kvalificeret omkring de opgaver,

der skal løses udenfor adressen i Danmark, ofte i forhold til eksterne medarbejdere, marked, service eller produktion.

Nye vilkår, nye krav til medarbejderne

Den udvikling, som virksomheden på forholdsvis kort tid har gennemgået, og den kompleksitet af forskellige samarbejdskulturer, der går på kryds og tværs af faggrupper og afdelinger, og som ofte også inkluderer eksterne samarbejdspartnere med anden geografisk placering, kultur, nationalitet og etnicitet, kan anskues ud fra udviklingen fra en homogen kultur til en multikultur. Ifølge medarbejderne ligger udfordringen her ikke i den multikultur, der er *"in house"*, men primært i forhold til det multikulturelle samarbejde, som foregår med eksterne samarbejdspartnere. En stor udfordring i forhold til dette samarbejde er kommunikation. I dag er de primære og foretrukne kommunikationsveje telefon og e-mail. Af flere medarbejdere beskrives denne form for kommunikation som effektiv, men også som risikofyldt, idet der ved især den skriftlige asynkrone kommunikation hurtigt kan ske misforståelser. Derfor lægges der i virksomheden også vægt på face-to-face kommunikation, hvilket for mange medarbejdere betyder en del rejseaktivitet. For at imødekomme disse udfordringer i forhold til kommunikation er man i virksomheden ved at investere i videokonference anlæg, med det formål at imødekomme muligheden for face-to-face kommunikation, selv over store afstande.

Det multikulturelle samarbejde ud af huset betyder, at man som medarbejder må have et kendskab til og en åbenhed over for andre og nye kulturer. Ifølge professor Hans Gullestrup, Aalborg Universitet:

"Virker det umiddelbart indlysende, at en dybere indsigt og forståelse i samvirkeparternes forskellige kulturer vil virke fremmende for et sådan samvirke. For det første fordi de enkelte parter derigennem bliver bedre i stand til at forstå de andres handlemåde og dermed bedre i stand til at imødegå kulturbetingede konflikter. Og for det andet fordi de som følge heraf tillige bliver bedre i stand til at tilrettelægge deres egen måde at være på, således at de derigennem får mulighed for at forebygge kulturbetingede konflikter" (Gullestrup 2007, s. 197).

Gullestrup peger her på, at en større indsigt i og forståelse for andre kulturer har betydning for ens egen handlen og gøren. Mødet med det anderledes og den deraf følgende kompleksitet kan således reduceres, idet vi deltager i mødet med ønsket om et ligeværdigt kulturelt samvirke. Overført til medarbejderne *"in house"* betyder dette, at de skal opnå et kvalificeret kulturberejdskab, som gør dem i stand til at forebygge og løse kulturbetingede samarbejdsudfordringer, som evt. kan opstå i mødet med udenlandske kunder og samarbejdspartnere.

Ifølge Gullestrup er kultur en del af menneskets *"mentale program"*, det vil sige det tankesæt og den opfattelse, der får mennesket til at handle, som det gør (Gullestrup 1992). Et af de eksempler på forskelle i kultur, som jeg gentagne gange hører under mit besøg i virksomheden, er eksemplet om at:

"Asiatere har svært ved at sige nej og at komme med kritik. En asiat vil forsøge at komme med de svar, som vedkomne tror, at man ønsker. En asiat tænker, før han taler – dette kan være svært ved møder, hvor der er forskellige kulturer repræsenteret. Andre kulturer, som f.eks. den amerikanske, er mere udfarende, og der tales, før der tænkes. En asiat kan her komme i klemme".

Viden og opmærksomhed på forhold som disse og mange andre kan for virksomheden og dens medarbejdere være essentielle i udfaldet af, om et projekt fungerer godt eller bliver forsinket eller kører af sporet. At netop dette kulturberedskab er noget, der i virksomheden vægtes højt, bekræftes gang på gang af samtaler med virksomhedens HR-manager, der understreger vigtigheden af et vist kendskab til andre kulturer, som essentielt i forhold til at kunne begå sig både i forhold til udviklingen af nye produkter, der også ofte kræver samarbejde med kunder og samarbejdspartnere med anden kulturel baggrund, og i forhold til service og salg, samt udviklingen og opdyrkningen af nye markeder.

Fra kulturberedskab til et mere komplekst kulturbegreb

Men et kulturberedskab som ovenstående er dog i dag ikke nok for virksomhedens medarbejdere, idet kultur ikke blot skal ses i forhold til andre nationaliteter og etniciteter, som kan være eksterne samarbejdspartnere, men det skal også forstås generelt i forhold til de forskellige samarbejdskulturer og fagkulturer, der mødes i forskellige faser af et projekt, i salg og servicesituationer og i forhold til opdyrkning og vedligeholdelse af markeder. Det kan derfor med denne kompleksitet af både eksterne og interne forskellige samarbejdskulturer, som medarbejderne i deres hverdag indgår i, være hensigtsmæssigt at se på kultur som noget mere komplekst. Ud fra et komplekst kulturbegreb kan kultur ikke anskues som en isoleret, fast størrelse, som man med den rette beskrivelse og forståelse har gode forudsætninger for at håndtere. I stedet er kultur noget der skabes og forhandles mellem mennesker i sociale interaktioner (Jensen 2005) eller:

”...noget der opstår mellem mennesker og ikke i mennesker, og dermed er kulturaltid i forandring, da det opstår og forandres i mødet med andre” (Jensen 2005, s. 22).

Med denne forståelse af kultur, kan kultur ikke udelukkende betragtes som en fast størrelse, men nærmere som en proces. Kulturbegrebet bliver samtidig her til et begreb, som kan anvendes som beskrivelsesform i mange forskellige sammenhænge, hvor grupper kan defineres som fællesskaber. Som bindestreksbegreb bruges det til at betegne alt lige fra kønskultur, idrætskulturer, virksomhedskulturer, professionskulturer og nationale kulturer (Undervisningsministeriet 2005).

Kultur kan, betragtet på denne måde, ikke blot afgrænses til at være noget absolut og uforanderligt, kultur kan i stedet ses som noget, der består af fællesskaber, hvori og omkring en kultur udvikler sig. Kultur knytter sig dermed ikke blot til geografi, nationalitet og etnicitet, men til mange forskellige arenaer (Undervisningsministeriet 2005). Som individ indgår man både privat og i arbejdslivet i mange forskellige fællesskaber og vil alt efter hvilket fællesskab, man deltager i, indtage forskellige kulturelle identiteter (Jensen 2005).

Fokus på medarbejdernes kompetencer

Med et komplekst kulturbegreb bliver det for virksomheden og dens medarbejdere ”in house” nødvendigt at have fokus på flere forskellige kompetencer og udviklingen af disse. Overordnet kan det siges, at når et menneskes handlingsrepertoire udvides, er der tale om kompetenceudvikling. Hvad der her er på spil, er at der sker en forøgelse, supplerung eller forandring af eksisterende kompetencer. Kompetenceudvikling er nært forbundet med læring og hænger sammen med identitetsudvikling. Ifølge hjerneforsker Keld Fredens er den kompetente person også kvalificeret, mens det omvendte ikke nødvendigvis er tilfældet. Mens kvalifikationer kan være passive, så indebærer kompetencer et element af praksis eller handling. Kvalifikationer har man, kompetencer udfolder man. En kvalificeret person kan anvende sin viden eller fær-

dighed, indenfor de rammer og de opgaver, som hun/han har lært. En kompetent person kan mere. Hun/han kan bruge sin viden og sine færdigheder på forskellige måder, afhængig af hvilken type opgave eller situation hun/han møder og hvilken kontekst hun befinder sig i (Undervisningsministeriet 2003).

Jeg vil blandt andet med inspiration fra Det Nationale Kompetenceregnskab (NKR)(Undervisningsministeriet 2005) beskrive fire kompetencer, som jeg mener, bliver vigtige for medarbejderne *"in house"* at udvikle i forhold til deres arbejdsliv og den kompleksitet af forskellige samarbejdsformer og -kulturer, som de alle i højere eller mindre grad dagligt indgår i.

Det Nationale Kompetenceregnskab havde i 2001 - 2003 til formål at opgøre danskernes kompetencer i overgangen fra industrisamfund til videnssamfund. I den forbindelse identificerede man 10 nøglekompetencer. Fokus i forhold til disse 10 nøglekompetencer var den enkeltes kompetencer, som de kom til udfoldelse i arbejdslivet. Det vil sige, i første omgang kompetencer, som havde betydning for produktivitet, vækst og beskæftigelse (Undervisningsministeriet 2005). De fire kompetencer, som jeg i denne artikel vil komme ind på i forhold til medarbejderne *"in house"*, er: Interkulturel kompetence, social kompetence, læringskompetence og selvledelseskompetence. Afslutningsvis vil jeg kort komme ind på endnu en kompetence – digital kompetence. En kompetence, som ikke direkte figurerer i forhold til NKR, men som jeg med den teknologiske udvikling mener, er særdeles vigtig i dag.

Interkulturel kompetence

Ifølge NKR defineres interkulturel kompetence som:

”Et individs indsigt i og evne til at kunne forstå dagligdagens kulturelle kompleksitet samt at kunne kommunikere fordomsfrit med mennesker fra andre kulturer” (Undervisningsministeriet 2005).

Interkulturel kompetence bliver dermed en vigtig kompetence i forhold til at kunne navigere i den kompleksitet af fællesskaber og kulturer, som medarbejderne *"in house"* står overfor. Ifølge lektor Iben Jensen, Roskilde Universitetscenter er interkulturel kompetence netop den indsigt i kultur, der gør, at individet er i stand til at tyde og tolke, hvornår kultur anvendes som forklaring på, at individer er enige eller handler forskelligt (Jensen 2005).

Social kompetence

Social kompetence er relevant i forhold til arbejdslivet i forbindelse med at kunne indgå i situationer, der kræver samarbejde, forhandling og konfliktløsning. For medarbejderne *"in house"* løses netop en lang række opgaver i samarbejde med andre og via teambaserede projekter. Her bliver det at have social kompetence af afgørende vigtighed, da social kompetence basalt set handler om at kunne indgå i gensidigt givende og konstruktive relationer med andre mennesker og om at kunne udtrykke egne og aflæse andres følelser (Undervisningsministeriet 2005).

Læringskompetence

Det er i dag et vilkår for medarbejderne *"in house"* i større eller mindre grad at skulle indgå

forskellige samarbejder omkring projektbaserede opgaver. I disse opgaver kan dele af samarbejdet være splittet op i tid og rum og ofte også være på tværs af kulturer, etniciteter og faggrupper. Dette skaber for medarbejderne *"in house"* ofte en diversitet og kompleksitet både i samarbejdsrelationer, opgaveforløb og i opgavetyper. Med dette vilkår kan ikke blot kultur, men også kompetencer i høj grad betragtes som noget situationsbestemt eller som et svagt defineret begreb (Herman 2008). Dermed bliver kompetencer noget, der fortsat skal udvikles, justeres og vedligeholdes.

I den forbindelse bliver det vigtigt for medarbejderne *"in house"* at have kompetence til at lære at lære. Denne kompetence kan i følge NKR betegnes som:

"Individets evne til og motivation for kontinuerligt og aktivt at kunne tilegne sig, skabe og dele viden i samarbejde med andre med henblik på at mestre krav og udfordringer i det professionelle liv" (Undervisningsministeriet 2005).

Læringskompetence er essentielt for medarbejderne *"in house"*, da de med den udvikling, som virksomheden har gennemgået de sidste 30 år, og med de ad hoc projektgrupper og opgaver, der er en del af hverdagen, kan siges at repræsentere en branche og en virksomhed, hvor ændringer sker så hurtigt og radikalt, at det bliver tydeligt, at det man én gang har lært, kun rækker i begrænset tid. Ny og løbende læring er derfor nødvendig og som medarbejder må man med sociologen Manuel Castells begreb være *"selvprogrammerende"*, dvs. besidde evnen til at lære nyt, at tilpasse sig nye opgaver, nye processer og nye værktøjer/teknologier (Castells 2000, s. 12).

Selvledelses kompetence

Selvledelse defineres af NKR som:

"Evne og vilje til at træffe beslutninger om eget arbejde, hvad angår metode, planlægning og gennemførelse med henblik på at bidrage til realisering af virksomhedens mål og værdier" (Undervisningsministeriet 2005).

Denne kompetence bliver med den distribuering af ledelse, som foregår via organiseringen i projektteams og dermed uddelegering af ansvar vigtig for medarbejderne *"in house"* at besidde. Det nævnes af flere medarbejdere, at det varierer hvor godt et samarbejdet omkring et projekt er organiseret. Selvledelseskompetencen kan i den forbindelse siges især at være essentiel for de projektledere, som har det overordnede ansvar for et projekt og alle dets faser. Men også alle andre medarbejdere har brug for denne kompetence i forhold til de mere eller mindre selvstyrende projekt- og teamsamarbejder, som de indgår i.

Digital kompetence

Den sidste kompetence, som jeg i denne artikel vil berøre, er digital kompetence. Den indgår ikke direkte i NKR 10 nøglekompetencer, men jeg har valgt at medtage den her, da jeg mener, at netop denne kompetence i dag er essentiel for medarbejderne *"in house"* at få udviklet. Digital kompetence er mere end bare færdigheder i brug af digitale redskaber. Det er en sammensat kompetence, som indebærer refleksion og holdninger til brugen af IKT (Informations og kommunikations Teknologi) (Erstad 2005). Digital kompetence ligger i tråd med den teknologiske udvikling, der i dag gør, at vi med internettets udvikling kan sige, at teknologi både kan betragtes som et redskab og et samfundsmæssigt grundvilkår, der præger hvert enkelt menneskes hverdagsliv, både i forhold til arbejde og fritid (Martin 2006).

I McKinsey rapporten: *"How companies are benefiting from web 2.0?"* (McKinsey 2009) fremhæves netop det at anvende IKT i samarbejdsprocesser som noget potentielt og essentielt for virksomheder. Rapporten baserer sig på en international undersøgelse med 1700 respondenter, her oplevede adskillige virksomheder via brugen web 2.0 værktøjer som wikis, blogs, videodeling og sociale netværk bedre vidensdeling, marketing, innovation, som eksempelvis produktudvikling, større samarbejde på tværs og bedre kunderelationer. Undersøgelsen viser dog også, at succesen ved værktøjerne afhænger af, hvordan de bliver brugt, og det er i den forbindelse, at det at besidde digitale kompetencer bliver essentielt (McKinsey 2009).

I dag anvender virksomheden et intranet til samarbejde og vidensdeling mellem medarbejderne *"in house"* og med den udenlandske koncern, som virksomheden er en del af. Ifølge HR-manageren kunne brugen af dette værktøj godt udvides og udvikles. Flere medarbejdere efterlyser også mere vidensdeling og samarbejde i virksomheden, en af dem siger:

"Det er ikke fordi, vi ikke vil, men organiseringen af vores samarbejde er ikke så struktureret".

Afslutning

I dag indgår en del af de ovenstående fem kompetencer indirekte i det fælles værdisæt, som virksomheden via den udenlandske koncern er underlagt. Derfor foregår en større og større del af medarbejdernes kompetenceudvikling også via forskellige programmer eller forløb, som denne koncern udbyder. En stor del af disse forløb er baseret på individuel læring og deltagelse. De fem kompetencer, som jeg i denne artikel nævner som vigtige kompetencer i det globale arbejdsliv, er ikke nødvendigvis nogen man erhverver sig gennem forløb som disse. Snarere er de med deres afsæt i de komplekse samarbejdsformer, som både virksomhedens produktionsformer og kundemarkeder fordrer, nogen man som medarbejder må erhverve sig gennem mere praksisrelaterede og -nære kompetenceudviklingsforløb sammen med andre kolleger. Dette skyldes, at man som medarbejder ofte indgår i de komplekse samarbejdsformer sammen med kolleger, og man har dermed som udgangspunkt brug for at oparbejde en fælles samarbejds- og projektkultur kolleger imellem.

Kompetence kan ses som et svagt defineret begreb (Herman 2008), og der vil for virksomhedens medarbejdere kontinuerligt være behov for ændringer og fornyelser, enten indenfor de fem ovenstående kompetencer, eller for udvikling af helt nye. Netop viden og opmærksomhed på udviklingen af kompetencer som eksempelvis de fem, jeg i denne artikel har valgt at fremhæve, kan for virksomheden og dens medarbejdere være essentielt, i udfaldet af om et projekt fungerer godt eller bliver forsinket eller kører af sporet. For medarbejderne *"in house"*, der som sagt alle i større eller mindre grad indgår i mange forskellige samarbejdsrelationer på tværs af både fag, kulturer, nationaliteter og etniciteter, kan kompetencer som de fem jeg nævner i denne artikel, netop være vigtige kompetencer i det globale arbejdsliv. For virksomheden kan kompetencer som disse, samt en generel øget fokus på en mere praksisrelateret og -nær kompetenceudvikling på mange måder siges at være et vigtigt konkurrenceparameter.

Referencer

Castells, M. (2000). **Materials for an exploratory theory of the network society.** British Journal of Sociology, vol. 51, no. 1, 2000, s. 5-24.

- Giddens, A. (1994). **Modernitetens konsekvenser**. København: Hans Reitzels Forlag.
- Gullestrup, H. (1992). **Kultur, kulturanalyse og kulturetik: eller hvad er der adskiller og forener os?** København: Akademisk Forlag.
- Gullestrup, H. (2007). **Kulturanalyse: en vej til en tværkulturel forståelse**. København: Akademisk forlag.
- Erstad, O. (2005). **Digitalkompetanse i skolen – en innføring**. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fredens, K. (2003). **Skolen som kompetencemiljø**. I ”Skolens rummelighed – fra ide til handling”. Undervisningsministeriet. Lokaliseret d. 30.1.2012 på World Wide Web: <http://pub.uvm.dk/2003/rummelighed/index.html>
- Herman, S. (2008). **Et diagnostisk landkort over kompetenceudvikling og læring: pejlinger og skitser**. Århus: Århus Universitetsforlag.
- Jensen, I. (2002). **Kulturel kompetence**. Lokaliseret d. 13.10.2011 på World Wide Web: <http://pub.uvm.dk/2002/nkr/dokumentationsrapport/8.html>
- Martin, A. (2006). **A european framework for digital literacy**. Norge: Digital Kompetanse, Nr. 2. 2006.
Lokaliseret d. 13.10.2011 på World Wide Web: http://www.idunn.no/ts/dk/2006/02/a_european_framework_for_digital_literacy
- McKinsey Quarterly (2009). **How companies are benefitting from web 2.0: McKinsey Global Surveys Results**.
Lokaliseret d. 20.5.2011 på World Wide Web: https://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/BT_Strategy/How_companies_are_benefiting_from_Web_20_McKinsey_Global_Survey_Results_2432
- Qvortrup, L. (2004). **Det vidende samfund: mysteriet om viden, læring og dannelse**. København: Forlaget Unge Pædagoger.
- Undervisningsministeriet (2005). **Det Nationale Kompetenceregnskab: Hovedrapport**. Indledning og kap. 9. Lokaliseret d. 3.6.2011 på World Wide Web: <http://pub.uvm.dk/2005/NKRrapport/index.html>

Denne artikel er publiceret i Reflexen (vol. 7, nr. 1, 2012) under temaet *Kultur, mangfoldighed og fællesskaber*.